

**VIAVOICE**  
AGIR POUR UN FUTUR MEILLEUR



**L'Observatoire santé et bien-être  
des dirigeants d'entreprise  
Viavoice - Harmonie Mutuelle - Soregor**

*Quel impact de la santé des dirigeants sur l'activité économique ?*



**Viavoice Paris. Études conseil stratégie**  
9 rue Huysmans, 75 006 Paris. + 33 (0)1 40 54 13 90  
[www.institut-viavoice.com](http://www.institut-viavoice.com)  
François Miquet-Marty, Aurélien Preud'homme



## Sommaire

<b>Modalités de réalisation de l'étude</b>	<b>3</b>
<b>Synthèse des enseignements</b>	<b>4</b>
<b>Les indicateurs économiques</b>	<b>10</b>
Le chiffre d'affaires	11
Le résultat	12
Le niveau de marge	13
Trésorerie et délais de paiement	14
Investissement, recrutement, développement	15
Les perspectives d'avenir	16
Bilan : l'indice d'activité économique des entreprises	17
<b>Les indicateurs de santé et de bien-être des dirigeants</b>	<b>18</b>
Le temps de travail	19
Le temps de sommeil	20
Les congés	21
L'activité physique et sportive	22
Les activités de détente et de loisirs	23
Le temps de déconnection	24
La possibilité de s'arrêter en cas de problème de santé	25
L'entourage professionnel	26
L'entourage personnel et familial	27
La conciliation vie professionnelle et vie personnelle	28
Les équilibres alimentaires	29
Bilan : les priorités des dirigeants en matière de santé et bien-être	30



## Modalités de réalisation

Sondage Viavoice réalisé pour Harmonie Mutuelle et Soregor dans la Région Pays de la Loire.

Interviews réalisés par téléphone, du 5 au 20 janvier 2017, auprès d'un échantillon de 401 dirigeants d'entreprises, représentatif des entreprises des Pays de la Loire de 5 à 100 salariés.

Représentativité par la méthode des quotas, appliquée aux critères suivants : taille d'entreprise (nombre de salariés), département et secteur d'activité.



# Synthèse des enseignements



## Tableau synthétique

### L'activité des entreprises...

**Un indice d'activité de 5,5 en moyenne**  
(parmi 401 entreprises des Pays de la Loire)

**71 % des dirigeants optimistes**  
pour l'avenir de leur entreprise

**47 % ont connu une croissance**  
**du CA ces dernières années,**  
32 % une stagnation, 16 % une baisse

**64 % envisagent d'investir**  
dans les années à venir

**54 % souhaitent développer leur offre**

**53 % envisagent de recruter**



**... Significativement impactée**  
**par le bien-être et la santé de**  
**leurs dirigeants**

**Mais cet indice atteint :**

**6,3** lorsque les dirigeants travaillent  
entre **50 à 59 heures** par semaine  
(5,4 au-dessus de 60 heures)

**5,9** lorsque les dirigeants consacrent au moins  
**trois heures par semaine à une activité physique**

**5,8** si les dirigeants ont la  
**possibilité de s'arrêter en cas**  
**de problème de santé**

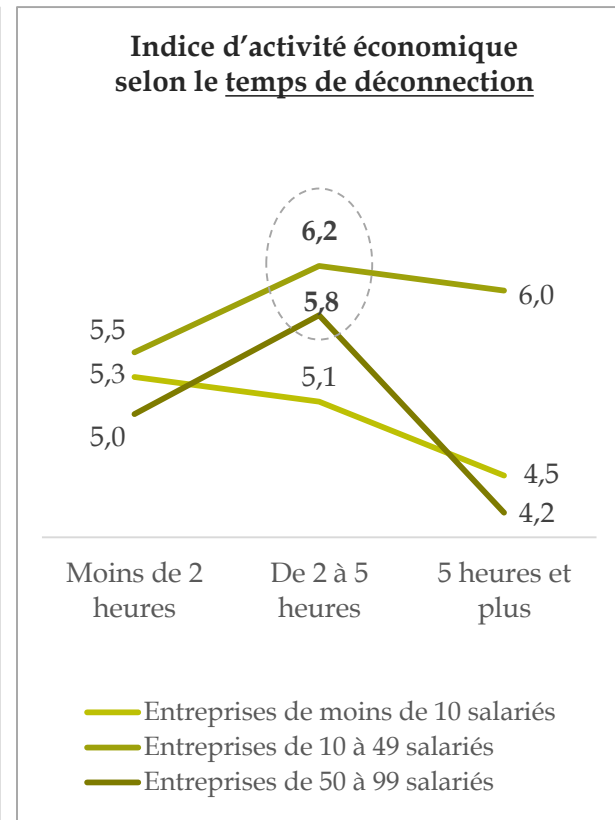
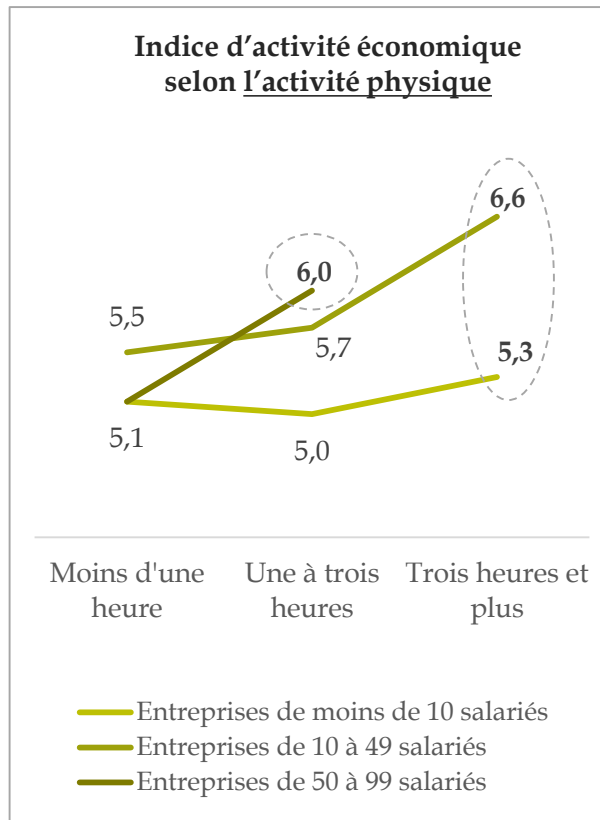
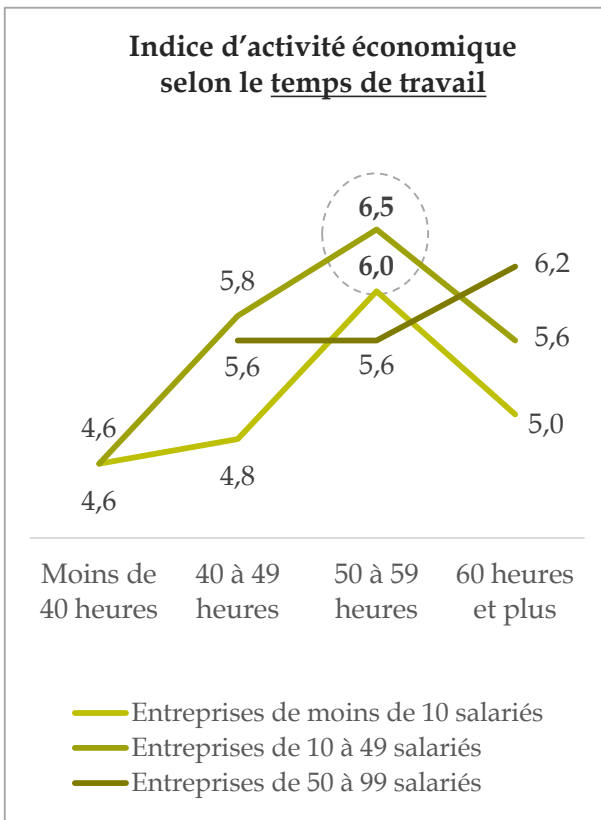
**5,8** lorsque les dirigeants ont un **temps de**  
**déconnexion réel de 2 à 5 heures par jour**

**5,8** lorsque les dirigeants prennent au moins  
**cinq semaines de congés par an**



# AV Focus selon la taille d'entreprise

**L'impact de la santé et du bien-être des dirigeants sur l'activité des entreprises se vérifie globalement quelque soit le nombre de salariés, même si des divergences existent :**



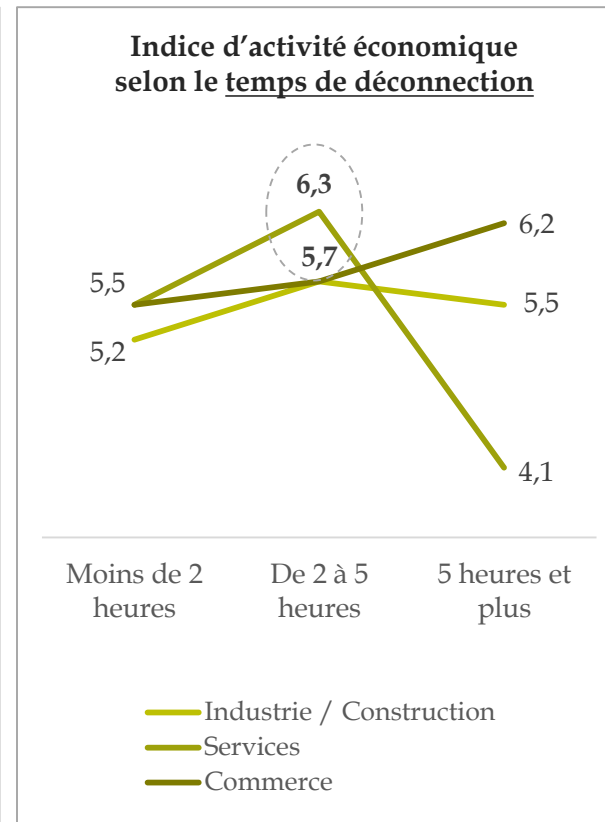
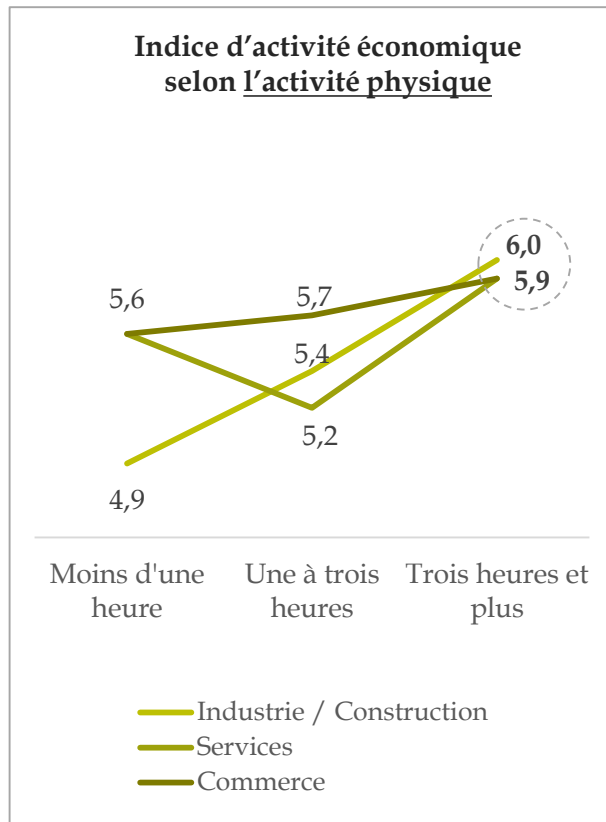
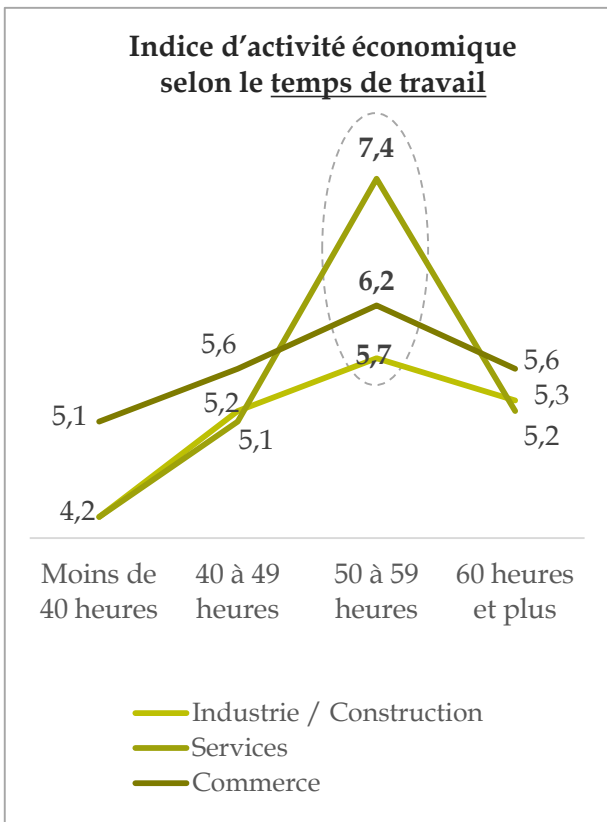
*NB : certaines données manquantes sont liées aux faibles effectifs au sein de certaines sous-catégories. Par exemple, les dirigeants d'entreprises de plus de 50 salariés travaillant moins de 40 heures sont trop peu nombreux pour réaliser une moyenne significative.*





# AV Focus selon le secteur d'activité

**L'impact de la santé et du bien-être des dirigeants sur l'activité des entreprises se vérifie globalement quelque soit le secteur d'activité, même si des divergences existent :**





## Synthèse des enseignements (1/2)

### La santé et le bien-être des dirigeants d'entreprises, des nécessités pour l'activité économique

*Existe-t-il réellement un impact de la santé des dirigeants sur l'activité économique de leur entreprise ? Cette question ne va pas de soi. D'une part car la santé en entreprise n'est le plus souvent analysée qu'à travers la santé des salariés, et d'autre part car lorsque la santé des dirigeants est évoquée, c'est le plus souvent pour mettre en avant leurs difficultés : les problèmes de santé liés au stress, aux inquiétudes économiques, à la quantité de travail, la difficulté aussi à trouver le temps de se soigner, le temps de s'arrêter lorsque c'est nécessaire sans remettre en cause l'activité économique... Pour autant, la santé des dirigeants n'a pas réellement été étudiée sous l'angle de la performance : le fait pour un dirigeant d'être en bonne santé, d'avoir des pratiques favorables à son bien-être physique et psychologique peut-il être bénéfique in fine à l'entreprise ?*

*L'Observatoire de la santé et du bien-être des dirigeants d'entreprise ViaVOICE – Harmonie Mutuelle – Soregor permet de répondre à cette question en croisant les indicateurs économiques des entreprises (chiffre d'affaires, résultats, investissements, etc.) avec les pratiques de santé de leurs dirigeants. Avec des corrélations très significatives, ces résultats démontrent que la bonne santé des dirigeants participe à l'amélioration des performances économiques.*

#### Le travail des dirigeants bénéfique à l'entreprise... jusqu'à un certain point

Le travail est productif, et donc générateur de richesses. Et plus l'on travaille plus la richesse produite est importante. C'est un fait bien accepté.

Pourtant, à partir d'un certain point, le fait de trop travailler a un impact négatif sur la santé et le bien-être, et devient donc contre-productif pour la santé du dirigeant comme pour son entreprise.

Cette réalité est mise en avant de manière significative par notre enquête : alors que l'indice d'activité économique, prenant en compte les principaux indicateurs de performance d'une entreprise (chiffre d'affaires, résultats, marge, trésorerie, investissement, perspectives d'avenir) est en moyenne de 5,5 sur 10 auprès de l'ensemble des dirigeants interrogés, cette moyenne diffère selon leur temps de travail.

Premier constat : avec une moyenne de 54 heures de travail hebdomadaire, le dirigeant d'entreprise moyen travaille beaucoup, bien au-delà de la moyenne des salariés. Et plus il travaille plus l'entreprise se porte bien :

- Les dirigeants travaillant moins de 40 heures ont un indice d'activité économique à 4,4 ; entre 40 et 49 heures l'indice progresse à 5,3, et de 50 à 59 heures à 6,3. La progression, marquée, montre clairement que l'engagement du dirigeant n'est pas vain et profite à son entreprise.
- Pourtant, à partir de 60 heures et plus par semaine, l'activité économique n'en profite plus et redescend à un indice de 5,4 en moyenne... En d'autres termes, à partir de 60 heures hebdomadaires le travail supplémentaire n'est plus productif, et devient même contre-productif pour l'activité de l'entreprise. « Travaillez beaucoup mais ne dépassez surtout pas 60 heures » indiquent donc ces statistiques. Ce qui est pourtant le cas de 39 % des dirigeants interrogés...





## Synthèse des enseignements (2/2)

### **Sommeil, congés, loisirs : autant de « temps de vie » hors de l'entreprise mais pourtant bénéfiques à son activité économique**

Mais le temps de travail n'est pas tout : les autres temps de vie sont également générateurs de richesses, au sens où ils permettent au dirigeant de récupérer, d'améliorer sa santé et son bien-être, et donc à terme de favoriser sa productivité et l'impact de ces décisions.

Ainsi en est-il du sommeil, qui peut avoir un impact négatif – les dirigeants d'entreprises dormant moins de 6 heures par nuit connaissent une moins bonne activité économique en moyenne (5,1) – mais aussi positif : à partir de 7 heures de sommeil, l'indice est supérieur à 5,6. Pourtant, 49 % de l'échantillon déclare dormir moins de 7 heures par nuit, avec une moyenne à 6 heures 30.

En matière de congés, la même observation peut être faite : si seuls 36 % des dirigeants s'accordent 5 semaines de congés par an ou plus (moins de 4 semaines en moyenne), ce sont eux qui connaissent la meilleure activité économique (à 5,8 contre 5,5 en moyenne).

Enfin, les activités en dehors du temps professionnel et des obligations personnelles sont également essentielles, avec notamment un impact significatif à partir de 3 heures d'activités physiques par semaine (5,9), contre 1 heure 51 en moyenne dans l'échantillon.

### **Oui mais... Comment se « déconnecter » réellement pour un chef d'entreprise ?**

Des réalités dont le plus souvent le dirigeant d'entreprise est d'ailleurs lui-même conscient, même s'il peut avoir le sentiment de ne pas pouvoir « libérer du temps » :

- La priorité des dirigeants en matière de santé et bien-être est ainsi, pour 50 % d'entre eux, d'avoir « davantage de temps pour leurs activités », et pour 36 % d'entre eux « davantage de jours de congé » ;
- Mais le « temps est rare », même au quotidien : 41 % des dirigeants interrogés déclarent ainsi disposer de moins de 2 heures de « déconnexion » réelle par jour, en dehors du temps de sommeil et du temps passé au téléphone ou sur Internet pour leur activité. La moyenne dans l'ensemble de l'échantillon est même de 2 heures 25.

Dès lors, au-delà de ces constats, comment « libérer du temps » pour sa santé et son bien-être au quotidien ? Notre étude montre l'impact essentiel de l'entourage professionnel :

- Interne, d'abord, notamment en cas problème de santé : près d'un tiers des dirigeants (31 %) déclarent ne pas avoir la possibilité de s'arrêter en confiant leurs missions à des collaborateurs s'ils sont malades ; pourtant, cette incapacité à déléguer est très dommageable à l'activité économique (les dirigeants ayant la possibilité de s'arrêter atteignent un indice d'activité de 5,8 contre 4,9 pour les autres) ;
- Externe ensuite, par le fait d'être bien entouré par des parties prenantes (conseils, prestataires, réseaux professionnels), tout aussi essentiel au sentiment de bien-être des dirigeants, et donc *in fine* à l'activité économique de l'entreprise.

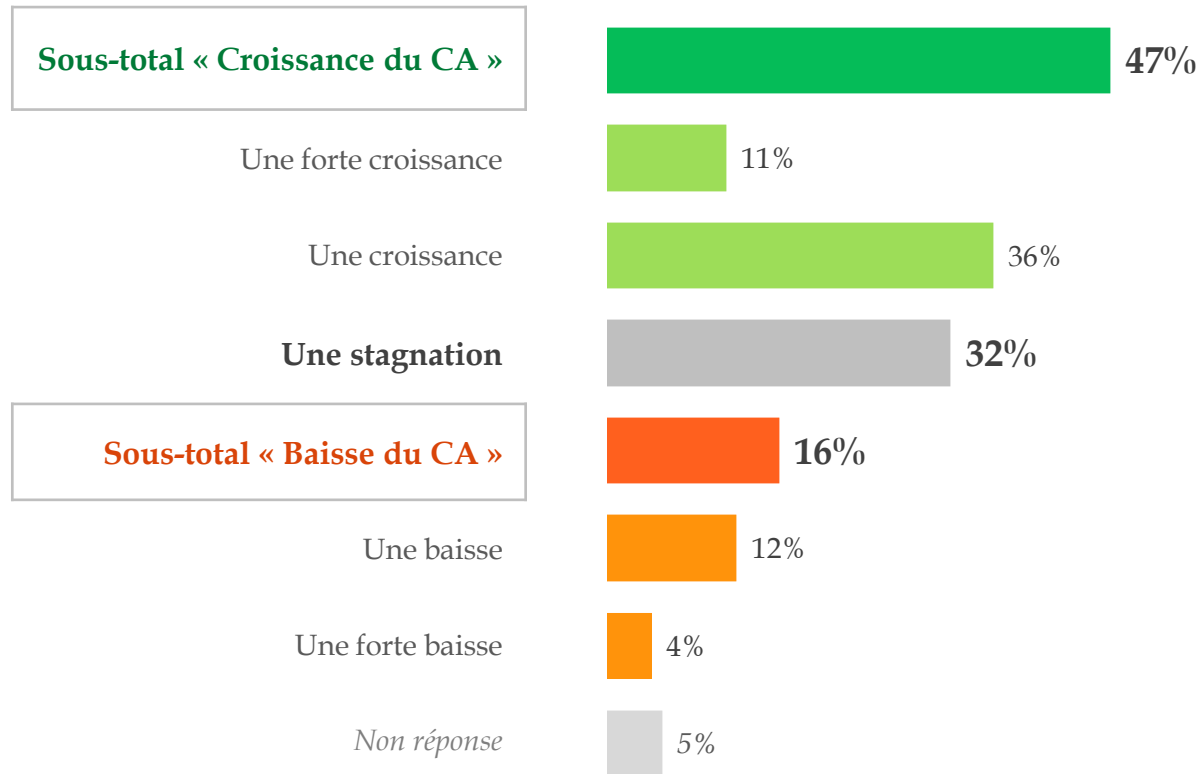


# Les indicateurs économiques



## Le chiffre d'affaires

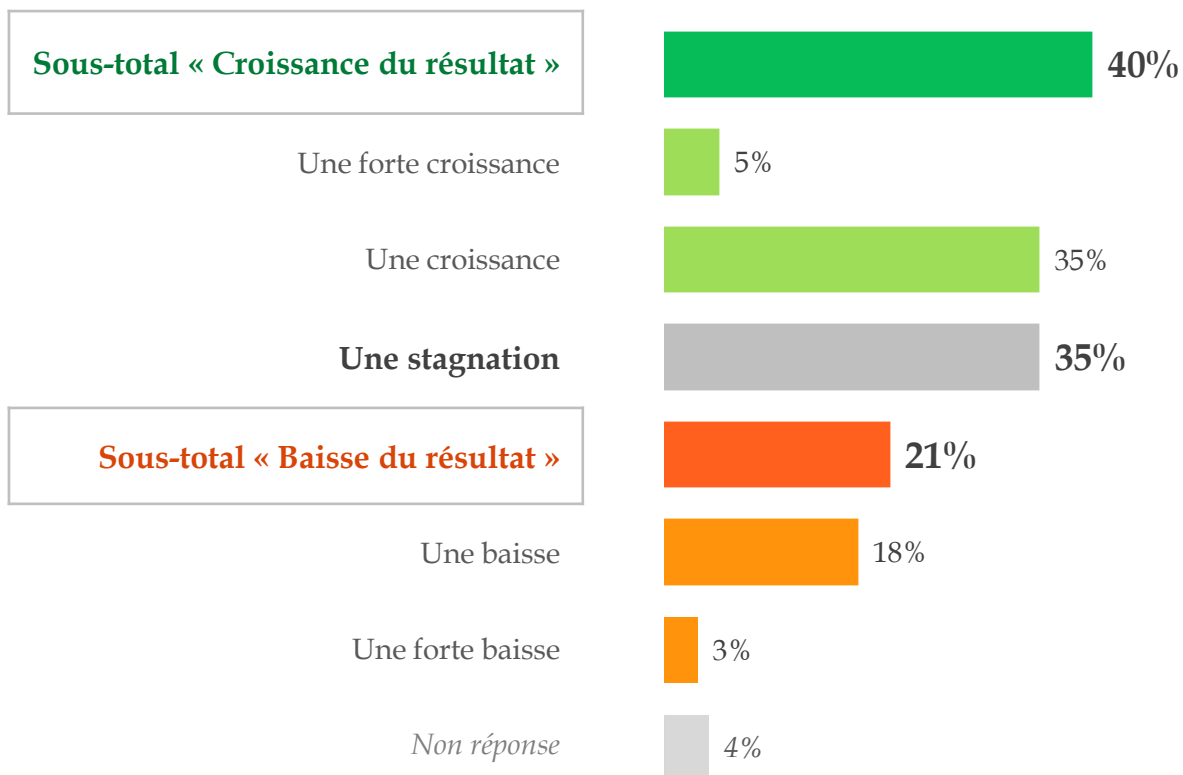
Ces trois dernières années, votre chiffre d'affaires a-t-il plutôt connu... ?





## Le résultat

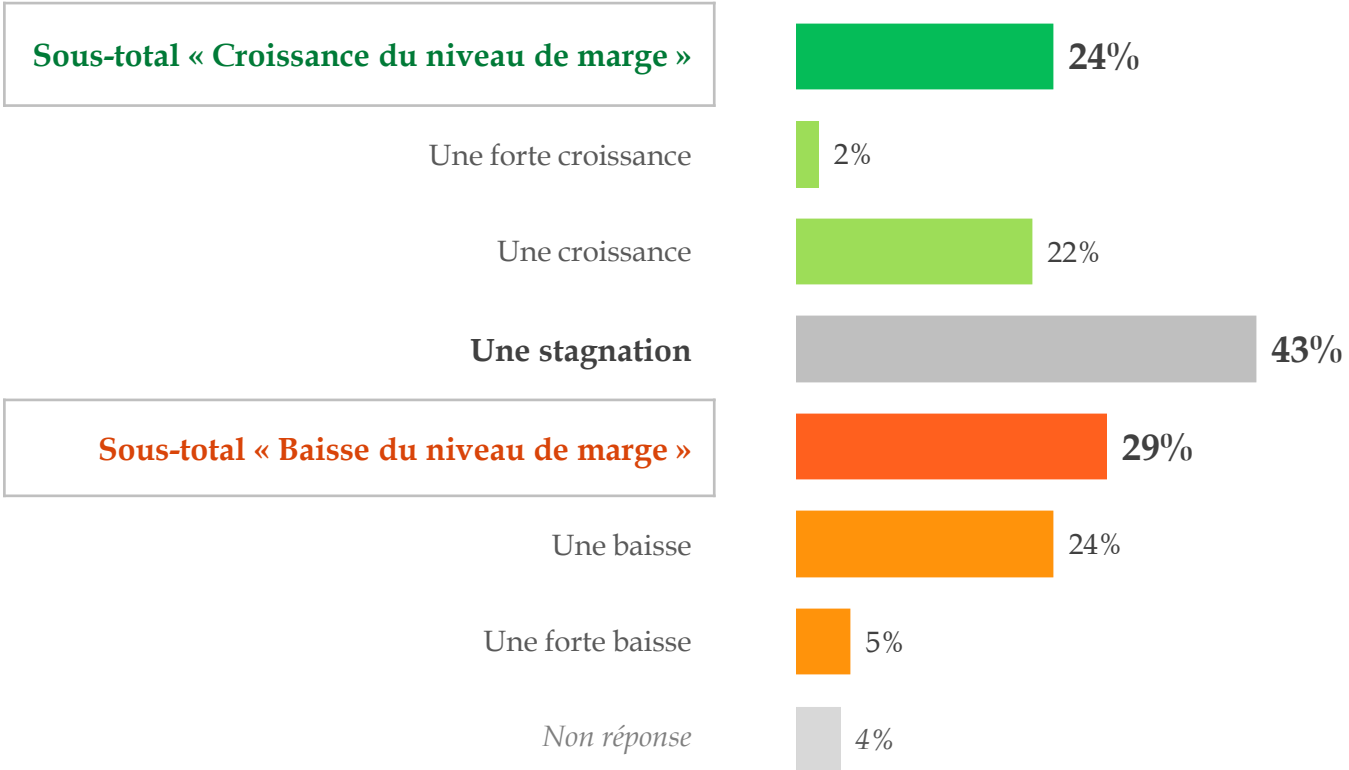
Ces trois dernières années, votre résultat a-t-il plutôt connu... ?





# AV Le niveau de marge

Ces trois dernières années, votre niveau de marge a-t-il plutôt connu... ?





## **AV** Trésorerie et délais de paiement

Avez-vous plus particulièrement des difficultés concernant **vo**tre trésorerie ?

Avez-vous plus particulièrement des difficultés concernant **les** délais de paiement ?

**Sous-total « Rarement ou jamais »**

Jamais

Rarement

**Sous-total « Souvent »**

Souvent

Très souvent

*Non réponse*



**Sous-total « Rarement ou jamais »**

Jamais

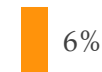
Rarement

**Sous-total « Souvent »**

Souvent

Très souvent

*Non réponse*

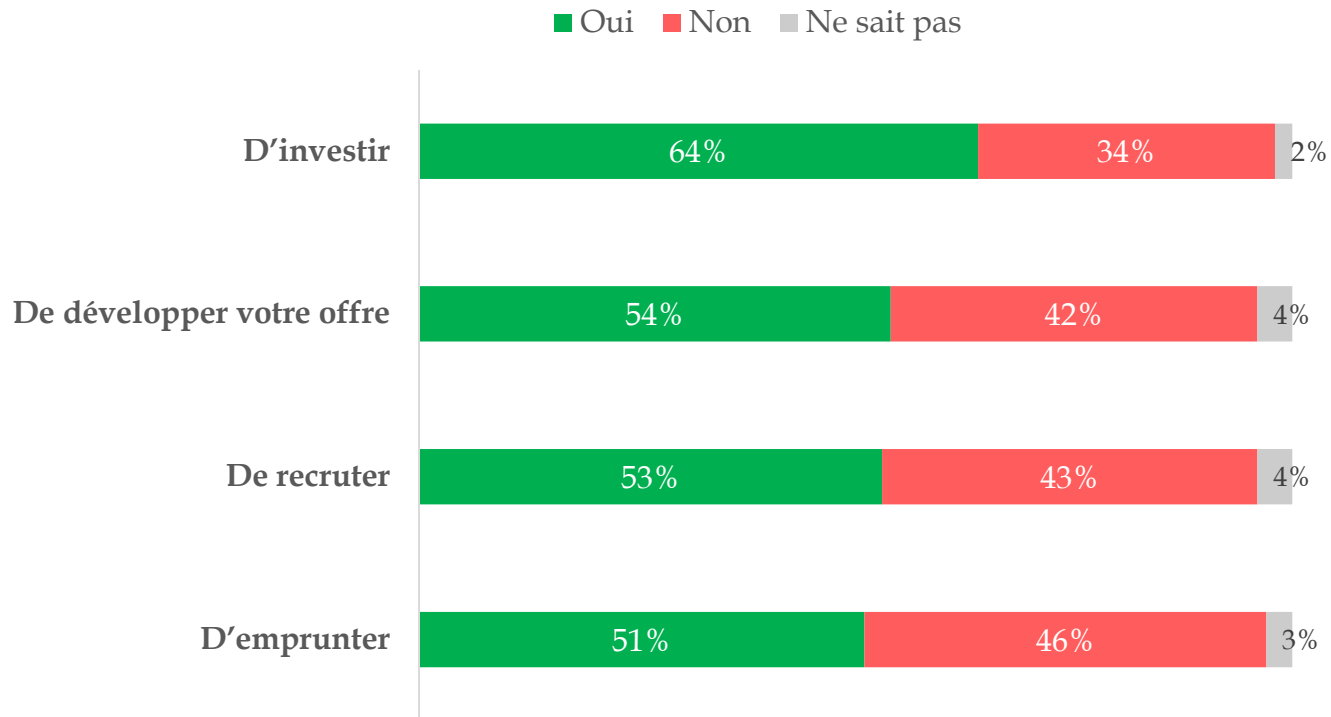






# Investissement, recrutement, développement

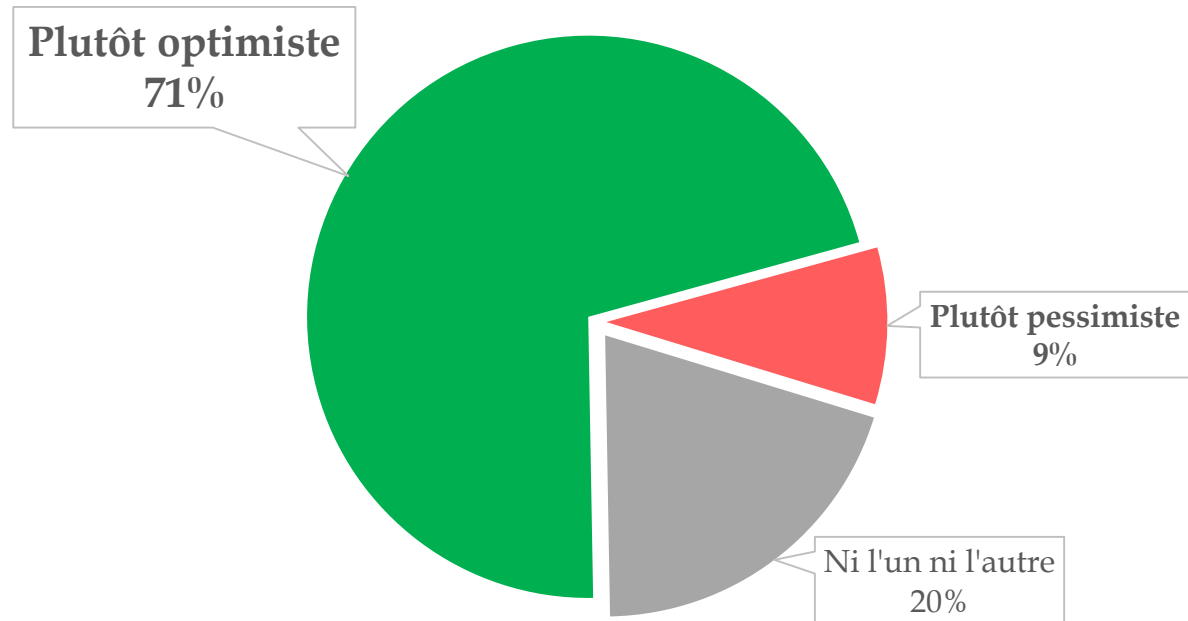
Pour les années à venir, envisagez-vous plus particulièrement... ?





## Les perspectives d'avenir

Au final, diriez-vous que vous êtes plutôt optimiste ou plutôt pessimiste pour l'avenir de votre entreprise ?





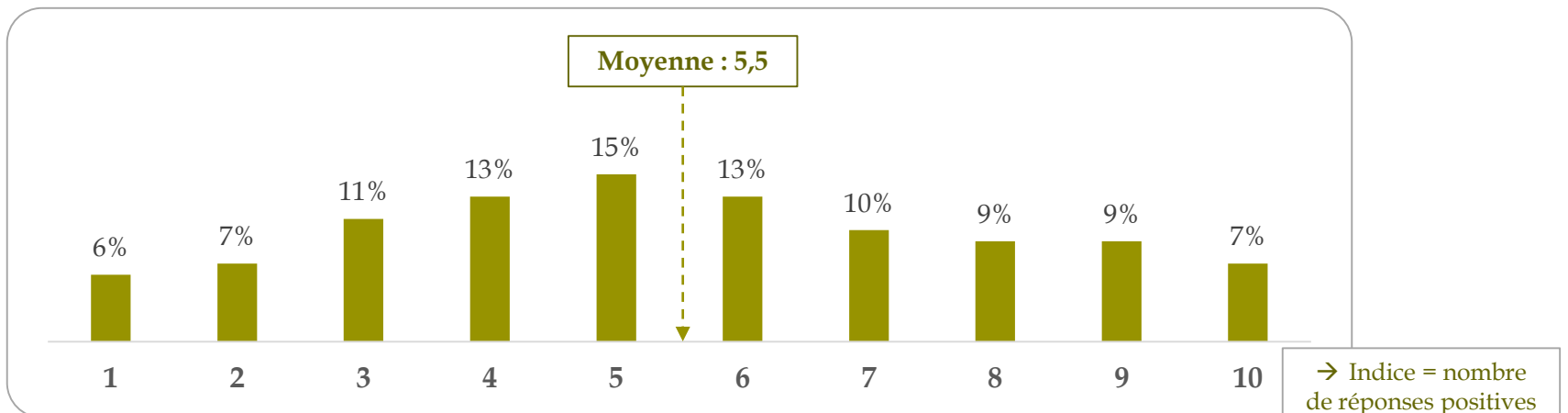
# Bilan : l'indice d'activité économique des entreprises


Un « indice d'activité économique » a été calculé à partir des réponses aux questions précédentes :

- Chiffre d'affaires
- Résultat
- Niveau de marge
- Trésorerie
- Délais de paiement
- Développement de l'offre
- Recrutement
- Investissement
- Emprunt
- Perspectives d'avenir

= Note sur 10 correspondant, pour chaque dirigeant d'entreprise interviewé, au nombre de réponses positives sur ces variables

Après de l'ensemble de l'échantillon, la distribution de l'indice est la suivante :





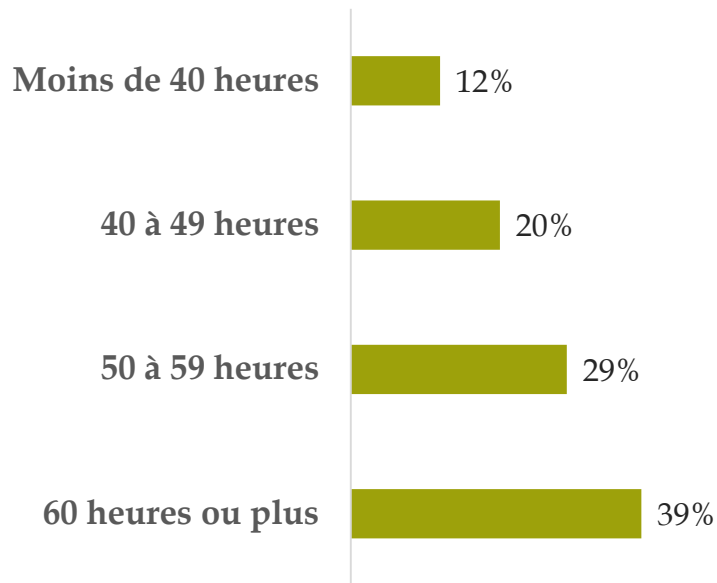
**Les indicateurs de santé  
et de bien-être des dirigeants**  
*(et leur impact sur l'activité économique)*



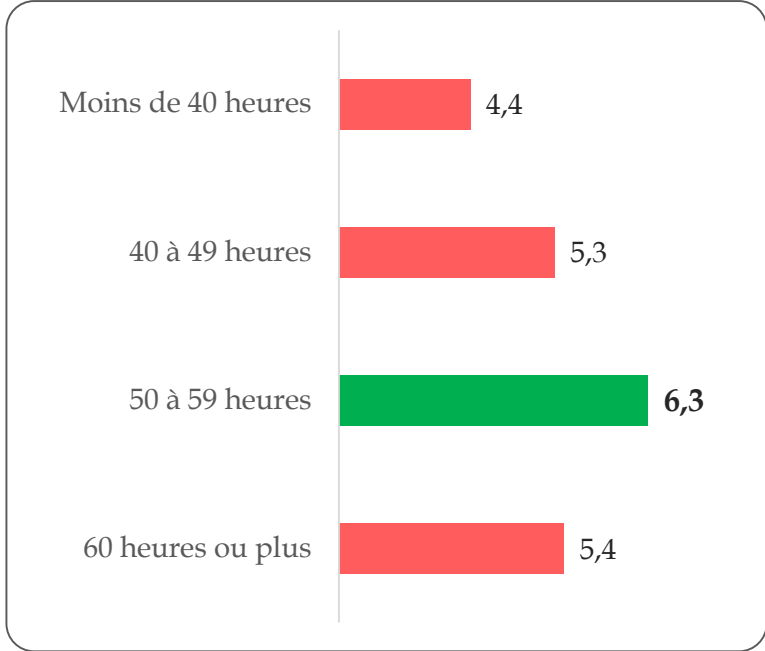
# AV Le temps de travail

Combien de temps travaillez-vous chaque semaine en moyenne ?

**Moyenne : 54 heures**



**Moyenne de l'indice d'activité économique selon le temps de travail des dirigeants :**

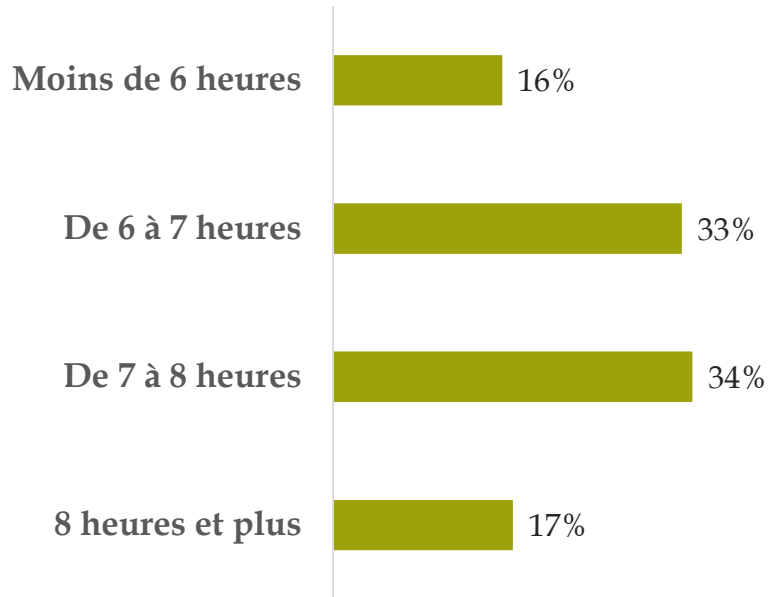




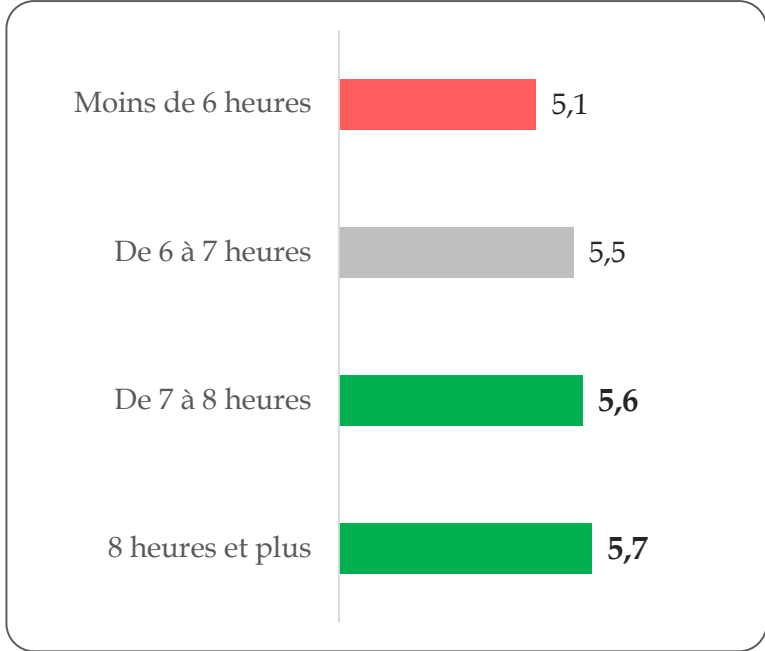
# AV Le temps de sommeil

Combien de temps dormez-vous par nuit en moyenne ?

**Moyenne : 6 heures 30**



**Moyenne de l'indice d'activité économique selon le temps de sommeil des dirigeants :**



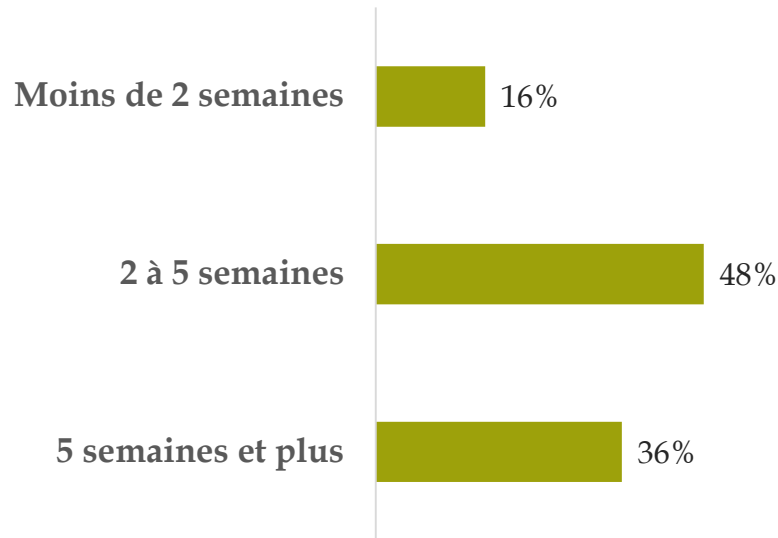




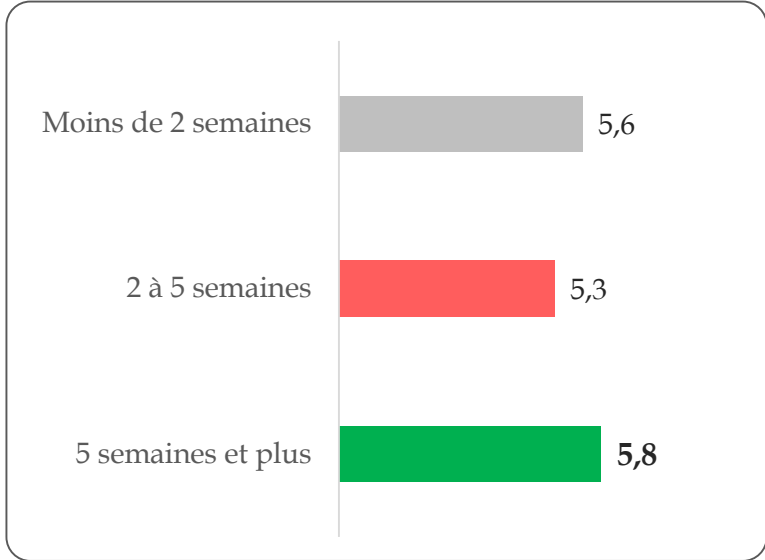
## Les congés

Au cours des 12 derniers mois, combien de jours de congé avez-vous pris ?

**Moyenne : 19 jours pleins**  
(un peu moins de 4 semaines)



**Moyenne de l'indice d'activité économique selon les congés des dirigeants :**

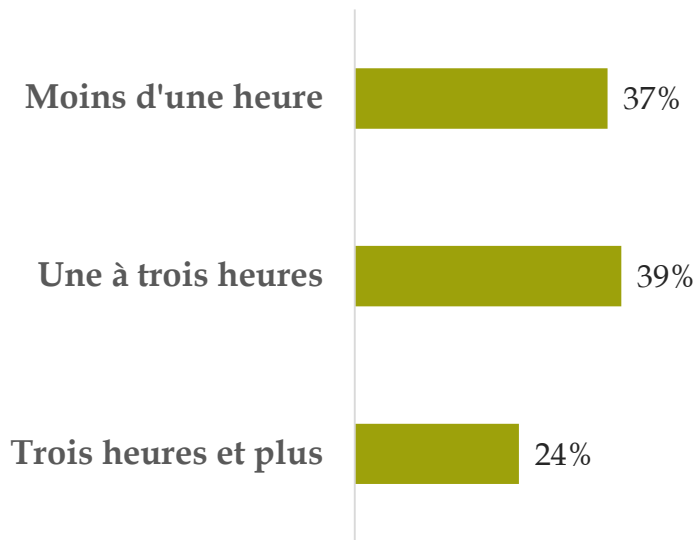




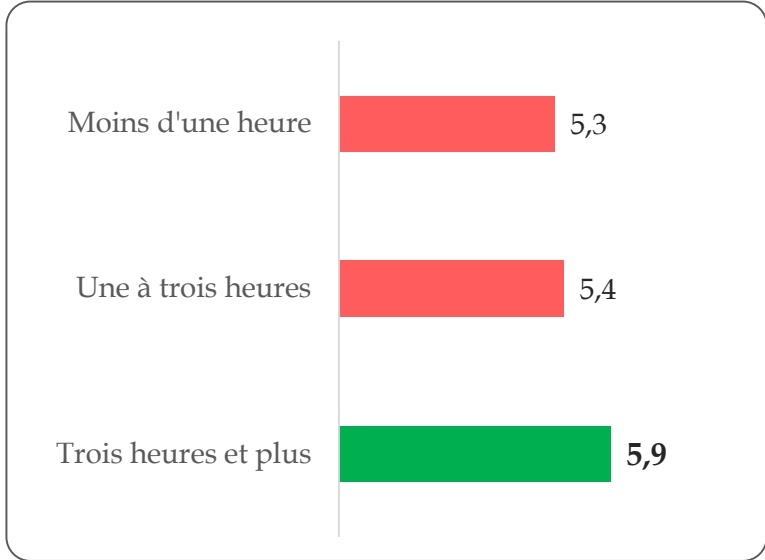
## **AV** L'activité physique et sportive

Concernant votre activité physique et sportive, combien de temps y consacrez-vous chaque semaine, en moyenne ?

**Moyenne : 1 heure 51 minutes**



**Moyenne de l'indice d'activité économique selon l'activité physique et sportive des dirigeants :**

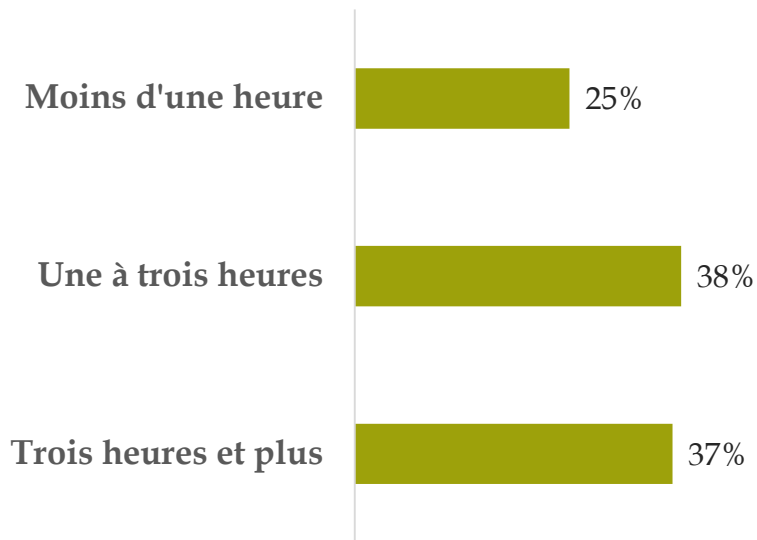




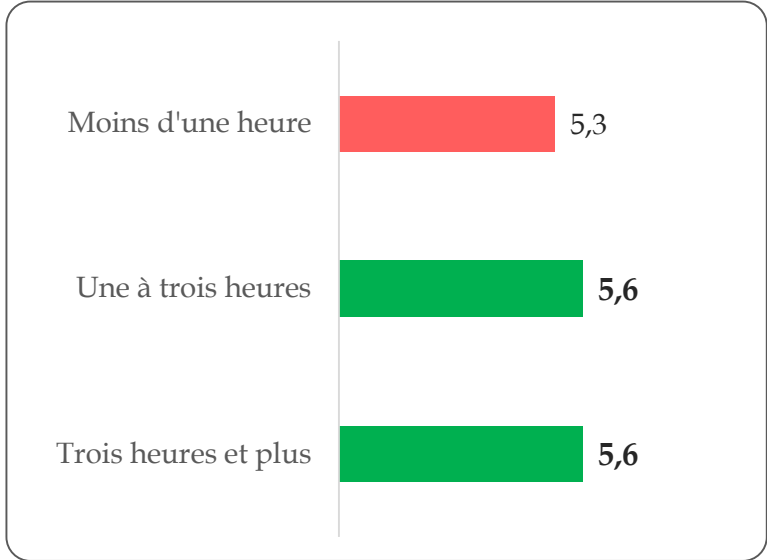
## **AV** Les activités de détente et de loisirs

Concernant vos activités de détente et de loisirs (sorties, activités de bien-être ou activités culturelles, cinéma, musique, etc.) combien de temps y consacrez-vous chaque semaine, en moyenne ?

**Moyenne : 3 heures 7 minutes**



**Moyenne de l'indice d'activité économique selon l'activité de détente et de loisirs des dirigeants :**

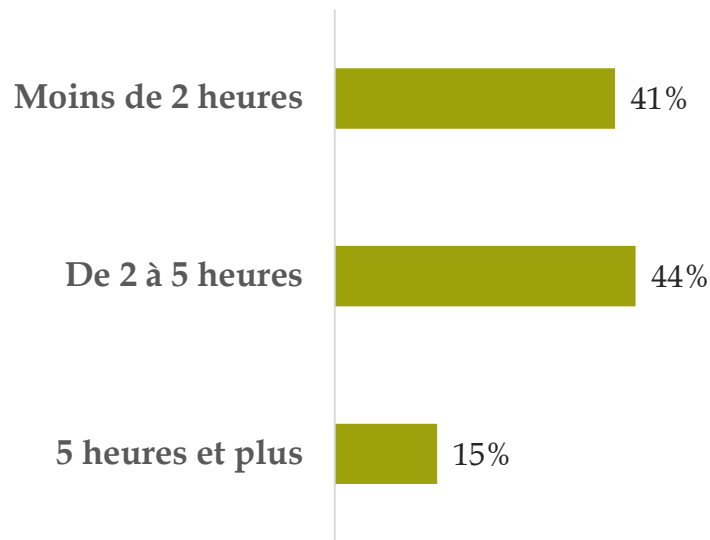




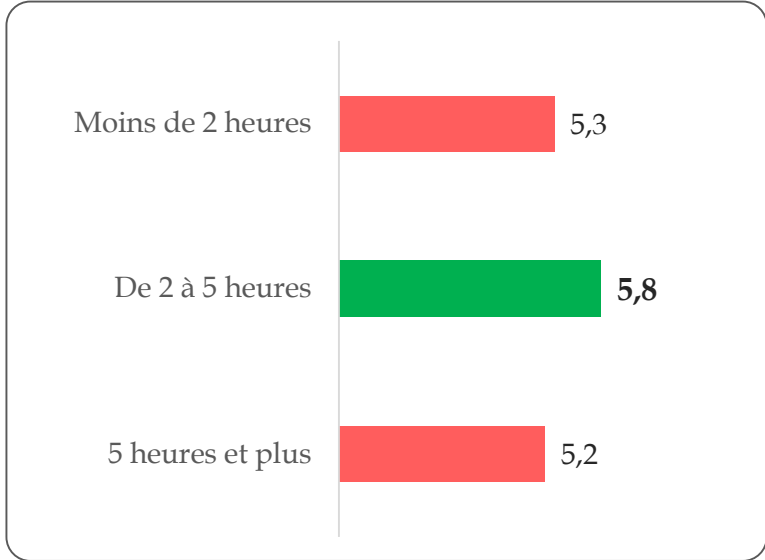
## Le temps de déconnexion

Combien de temps par jour êtes-vous réellement déconnecté de votre entreprise, sans compter ni le temps de sommeil ni le temps passé au téléphone, sur un ordinateur ou une tablette en lien avec votre activité professionnelle ?

**Moyenne : 2 heures 25 minutes**



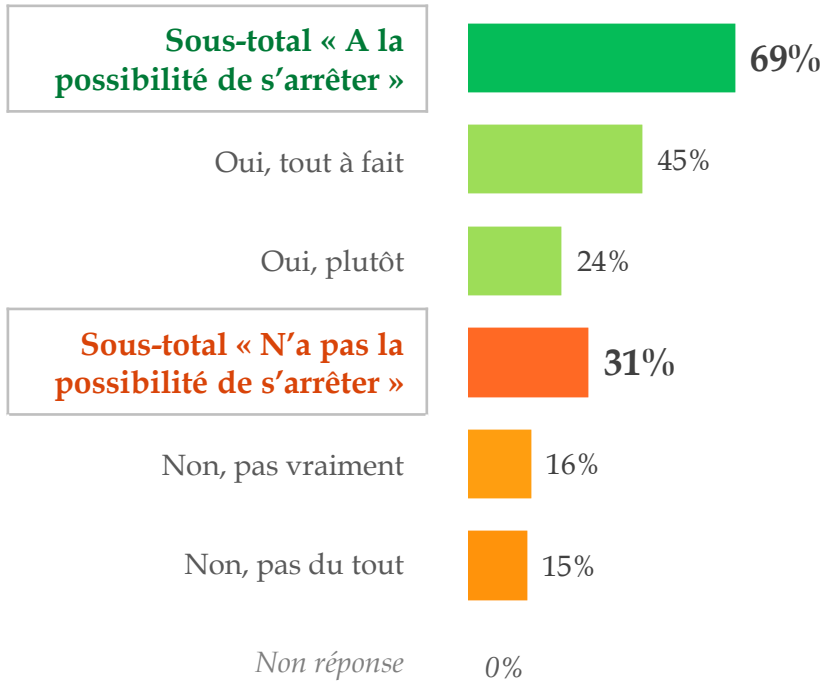
**Moyenne de l'indice d'activité économique selon le temps de déconnexion des dirigeants :**



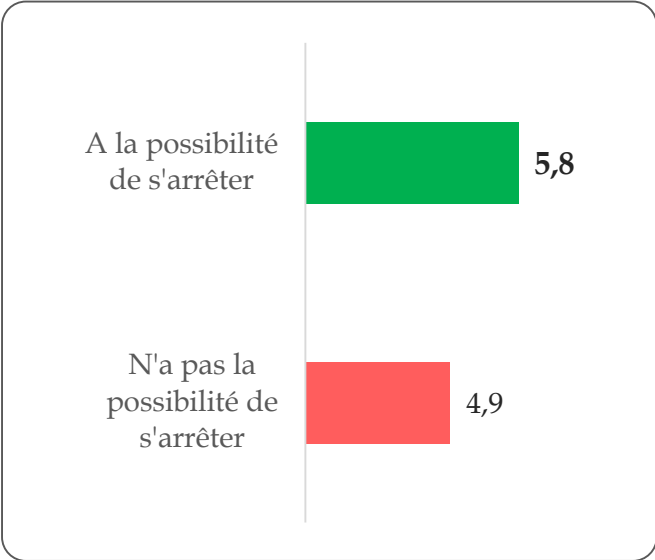


## La possibilité de s'arrêter en cas de problème de santé

Avez-vous la possibilité, en cas de problèmes de santé, de vous arrêter quelques jours en confiant vos missions urgentes à un (ou plusieurs) associés ou collaborateurs ?



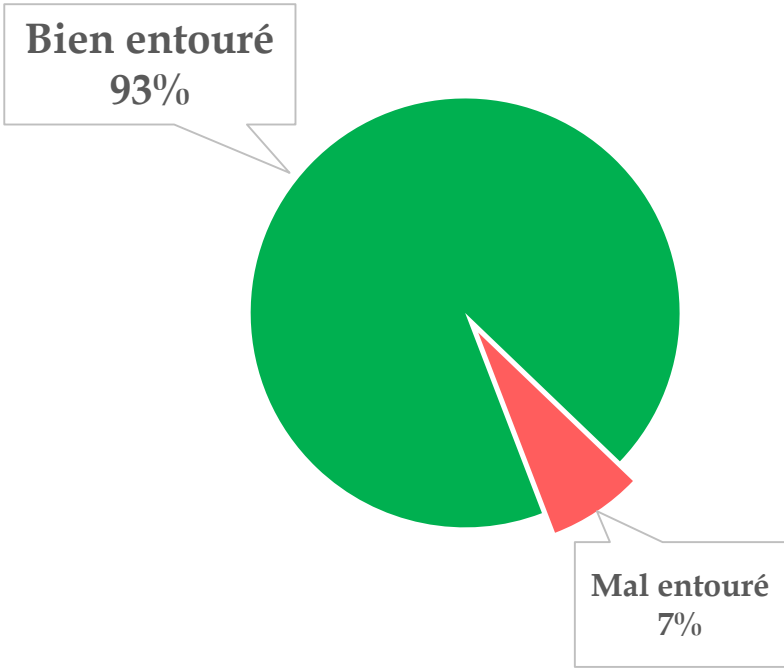
Moyenne de l'indice d'activité économique selon la possibilité de s'arrêter ou non :



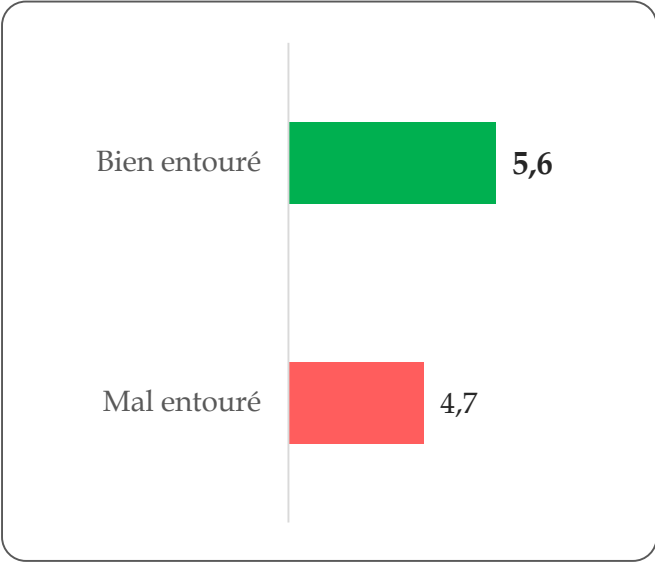


# AV L'entourage professionnel

De manière générale, diriez-vous que vous êtes plutôt bien entouré ou plutôt mal entouré (conseils, prestataires, réseaux professionnels, etc.) dans vos missions quotidiennes ?



Moyenne de l'indice d'activité économique selon l'entourage professionnel :

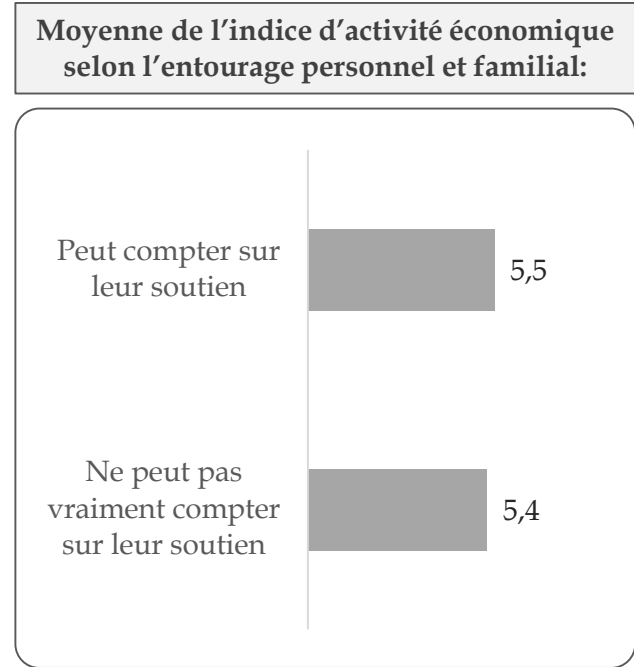
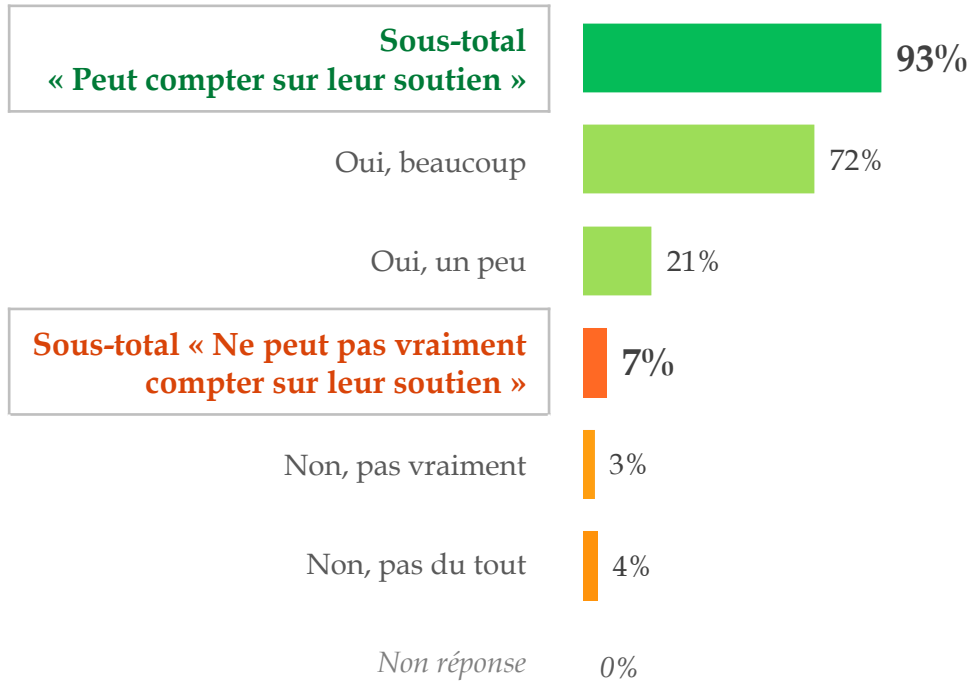






# AV L'entourage personnel et familial

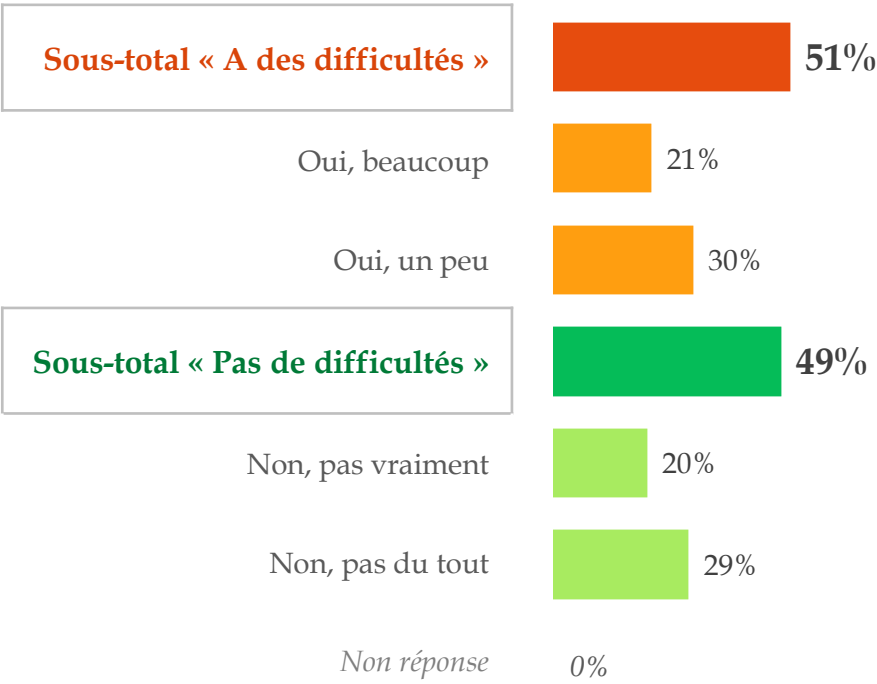
Pouvez-vous compter, en cas de difficultés, sur le soutien de votre famille et de vos proches ?



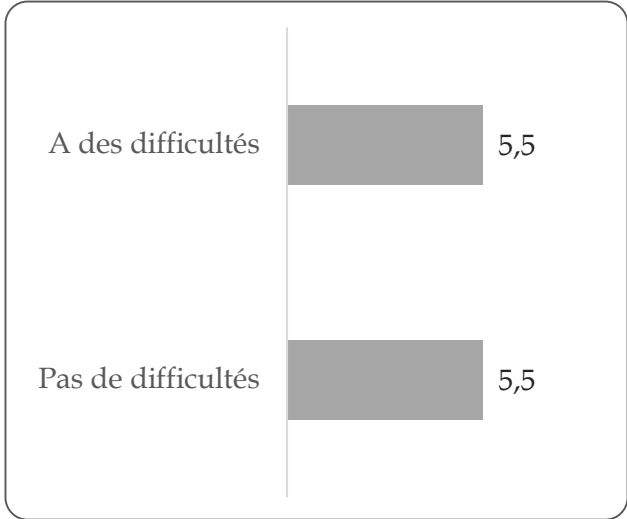


# La conciliation vie professionnelle et vie personnelle

Au quotidien, avez-vous des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle ?



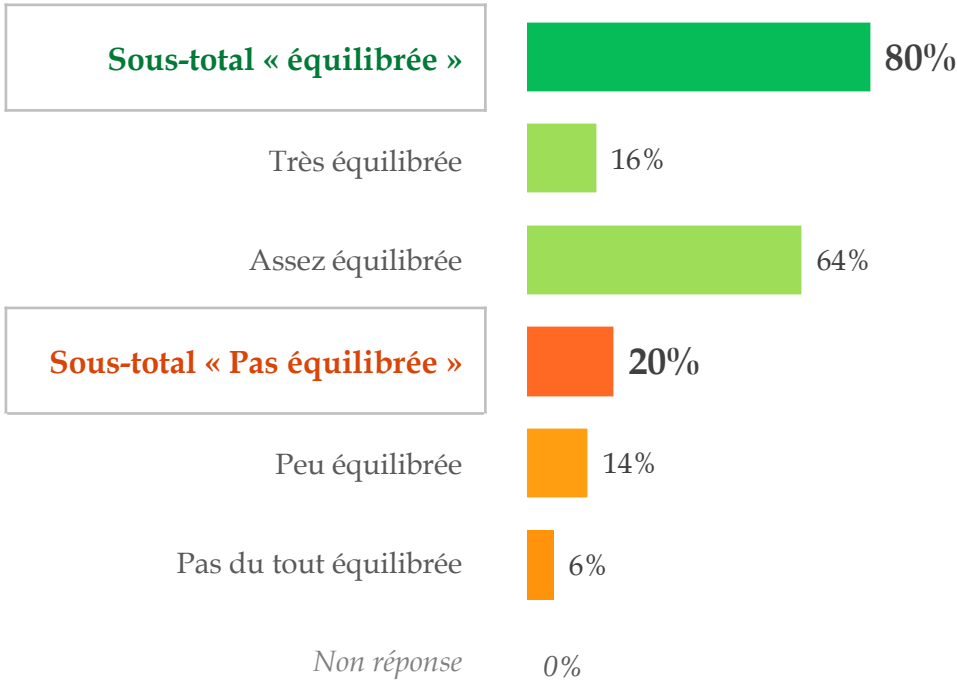
Moyenne de l'indice d'activité économique selon la conciliation vie professionnelle et vie personnelle :



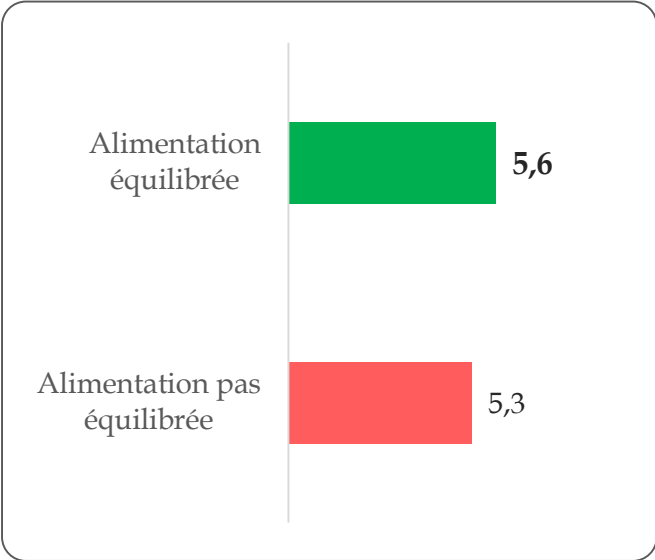


# AV Les équilibres alimentaires

Au quotidien, diriez-vous que vous avez une alimentation... ?



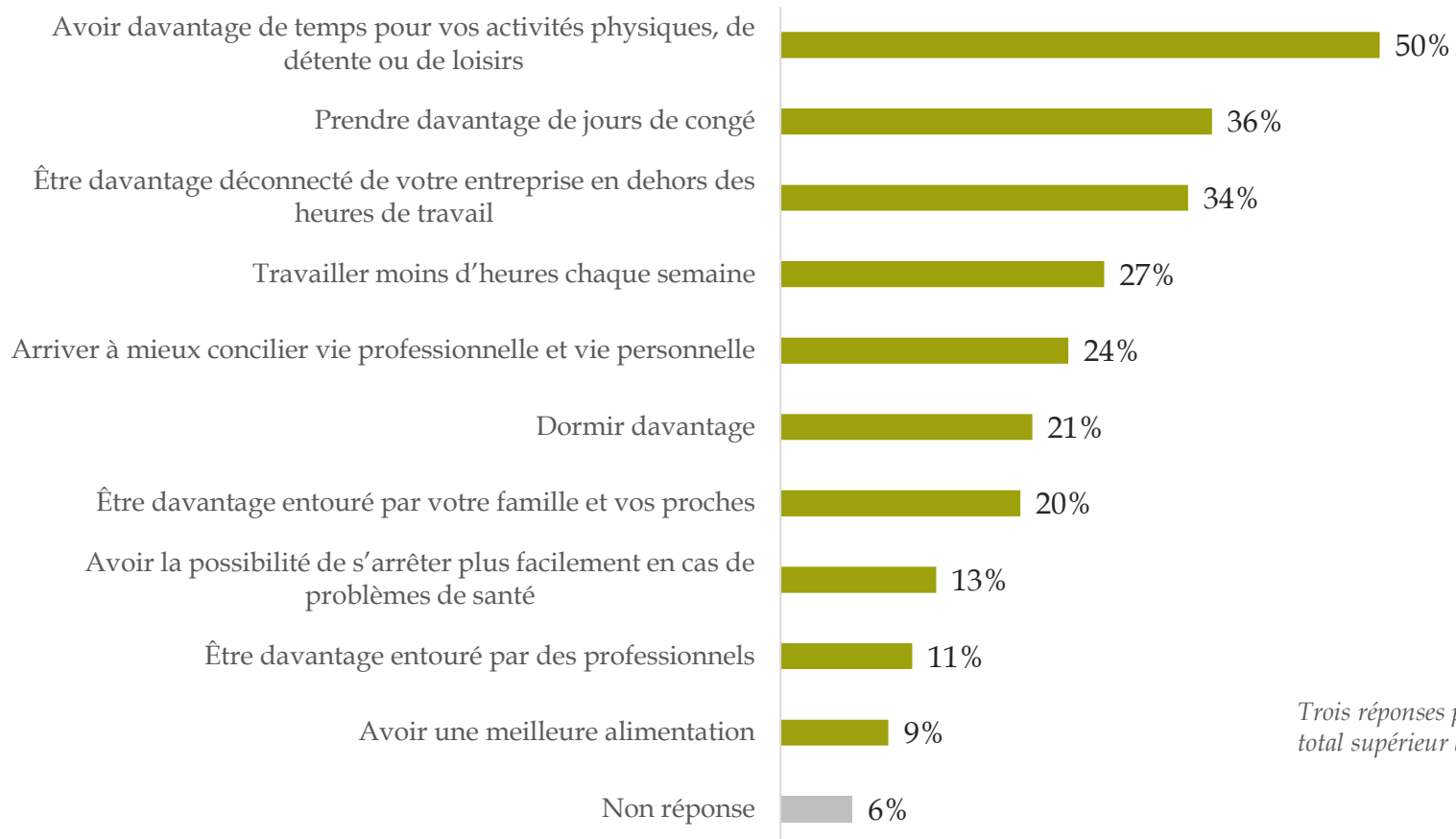
Moyenne de l'indice d'activité économique selon l'équilibre alimentaire :





## **AV** Bilan : les priorités des dirigeants en matière de santé et bien-être

Au final, en matière de santé et bien-être, et si l'activité de votre entreprise le permettait, vous souhaiteriez en priorité ?



*Trois réponses possibles, total supérieur à 100 %*

# VI VOICE

« La réalité ne pardonne pas qu'on la méprise. »  
Joris-Karl Huysmans

Études conseil et stratégie  
pour l'avenir des entreprises et des institutions  
Paris - Londres - Bruxelles - Casablanca

Les récentes études d'opinion Viavoice réalisées pour  
HEC, Idinvest Partners, Harmonie Mutuelle, *Libération*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Échos* et France Inter  
sont consultables sur [www.institut-viavoice.com](http://www.institut-viavoice.com)  
9, rue Huysmans, 75 006 Paris. + 33 (0)1 40 54 13 90. Viavoice est une SAS indépendante.